

2019 - 2021

可持续社区力量

珠三角社区自组织培育探索



目 录

序一 公民教育：在生活中学习、行动和改变	01
序二 自组织：我的一个小小的社区田野	03
编前语	05
一、什么是自组织	07
二、为什么要支持自组织	12
三、自组织的需求	16
四、支持自组织的行动	20
五、自组织培育的工作团队	36
六、项目中的问题、挑战与反思	37
后记 回看来时路——我与禾计划	42

序

公民教育：在生活中学习、行动和改变

郭虹

作者是四川尚明公益发展研究中心研究员，禾计划¹一期项目评估顾问。

2021年1月应香港社区伙伴邀请参与干禾社区发展基金会的禾计划项目评估，这对我是一次获益良多的学习之旅。时隔一年半读到这本手册，那种兴奋、感叹和欣慰的心情又再次重现。应黄励²的邀请为手册作序，我欣然从命，因为也有很多心得愿与手册的读者们分享。

读了黄励的序言和梅子³的文章，感觉像是我们各自在这个项目中的共同体验，若用三个关键词来概括，那就是：学习、行动和改变。

从2018年起，中国社会发展进入一个新阶段，特别是新冠疫情爆发三年以来，不确定成为社会常态，政府管控的紧缩导致社会组织、乃至公民个人的行动都受到很大的制约。在这样的环境中，中国的社会组织应该怎样顺应时变，与时俱进，是绝大多数社会组织面临的挑战。在社会组织活动受限的同时，我们也看到，近年来一些地区民间的“社群”活动却很活跃，尤其是在珠三角地区、江浙地区和成都等地。从关注本乡本土的文化到兴趣爱好的集结；从团购分销生活物品到社会资源信息共享；从朋友互帮互助到社群互帮互助等等。这些现象让我们看到：无数生活中的行动者们正在面对生活中的问题，聚集自己的力量、形成自己的行动以实现自己的愿望。禾计划中的“自组织”就是这样的社群。

在对禾计划的参与者进行访谈和交流时，我兴奋地看到他们改变的是社会中现实存在的许多难解之题：尽管有河流长，可河流污染无人监管；生活在市场中的孩子们缺乏经济知识；谁来教育年轻人怎样当家长；乡土方言面临消失；乡村没有图书馆……感叹的是他们的行动是如此有效：老人在遛弯时做河流监测，带孩子到菜市场学经济学常识，妈妈们相互交流做家长的经验教训、记录方言并想办法保存下来、利用本村资源自建自管图书馆等等。看到这些自组织做了许多社会组织想做但因各种限制而很难做到的事，实在令人感到欣慰。他们中的很多人并不认为自己是社会组织或自组织，也没有把组织化作为行动的目标，他们更认可的身份是“生活中的行动者”。

禾计划项目的参与者绝大多数是生活中的行动者。在与他们的交流过程中，听到频率最高的词是“共学”。不同于社会组织以往的“培训”，共学是“同侪共学”。不仅要学习由老师传授的新知识，还要学习同伴的成功经验和失败教训；不仅要把新知识用于自己的行动，还要把共同行动中的问题作为新的学习内容；不仅要与项目受益者共同学习，还有与项目参与者、项目相关方共同学习，就连项目评估团队也在学习。因为我

1 禾计划，全称“珠三角可持续社区力量培育计划”，由干禾社区基金会与社区伙伴于2019年共同发起。

2 干禾社区基金会能力建设项目总监，2019年发起并支持禾计划项目开展。

3 禾计划（第一期）项目官员，现为禾计划顾问。



们面对的是在不确定环境中的各种不同的新问题，唯有“共学”才能帮助我们了解、认识和分析问题，从而找出解决问题的路径和方法。

禾计划项目关注到这些自组织的原因是他们的“社群行动”。这些行动被看见、被重视，使得这批行动者进入了项目方的视野。在行动者看来，这些行动都很普通平常，是“我（我们）想做就做的，不做自己过不去，做了就很开心”，因为要做事所以就要抱团，是否组织不重要，有无登记不重要，重要的是一起做事的人要相互认可、心要齐、能够共同行动。他们中的多数人也许并没有意识到这些行动的社会意义，但面对生活中的问题主动地去共同解决问题的自发性和主动性，就是他们最宝贵的特质。而社会组织就是这些行动价值的发现者，发现和寻找这类具有公共性的社群活动，支持和陪伴这些生活中的行动者，这就是禾计划的项目目的。可以预期，这或许将成为社会组织的新行动。

过去二十年，社会组织的行动虽然也是根据社会需求而确定，但更多是受党政时政的影响，行动也多集中在环保、扶贫、救灾、参与基层治理等国家大事上，对民众更多地是“动员组织”、“培训教育”，忽视了社会组织倡导、发声的功能。禾计划项目给我们的启示就是：在不确定的社会发展阶段，社会组织需做出的改变，就是调整自己的行动定位，把“社群支持”作为新的行动领域，把公民意识教育作为新的行动目标。

社会发展离不开公民教育。中共十七大政治报告曾提出：要加强公民意识教育，树立社会主义民主法治、自由平等、公平正义理念。公民意识教育是发展社会主义民主政治的重要基础，也是推进国家治理体系与治理能力现代化的社会基础。在中国，政府的行动改变着国民的生存环境，社群的行动改变着自己的生活，社会组织的行动改变的则主要是社会和公众的观念意识。鉴于目前的学校教育还侧重于思想品德而非“公民意识教育”，社会组织更应该担负起“公民意识教育”的社会责任。中国社会组织是中国社会主义现代化建设的重要主体，要“发挥社会组织在扩大群众参与、反映群众诉求方面的积极作用（中共十七大政治报告）”。而社会组织的社会性和公共性使它与群众有着天然的联系，但在扩大群众参与方面，社会组织的活动现在受到了诸多限制，而“社群支持”则给社会组织开辟了一个新的行动领域。禾计划项目看起来是干禾社区基金会支持了一些生活中的行动者，反映了部分群众的诉求，其实也是在共学和行动中开展了学以致用的“公民意识教育”：公民的权利、义务和责任，国家与个人、集体与个人的关系，“公共”、“公益”等概念，民主法治的意识与实践，自由平等的实现与体验，公平正义的理解与行动……这些抽象的概念在社会组织的倡导中具象为知识常识，通过“社群共学”形成共识促成“社群行动”，行动者在改变着生活的同时也在改变着自己，改变着环境，改变着社会。这就是不确定时期的公民教育。

是为序。

壬寅小暑于蓉城

序

自组织：我的一个小小的社区田野

黄励

作者是干禾社会基金会能力建设项目总监，2019 年发起并支持禾计划项目开展。

禾计划启动于 2019 年，目标是培育更多元的社区自组织力量，投入到可持续生活的探索中。启动禾计划这个项目一方面是基于干禾“支持成长中的社区公益组织与个人”的使命，另一方面与我个人近些年来创办了一个自组织的经历有一些关系。

2015 年成为妈妈之后，我有了机会以生活者的身份去发起一些与社区互助、家庭合作、自然教育相关的事情。我带着公益工作者的意识选择了自组织这个行动切口，创办了家长自组织——叠家。

一直以来，我对公益方式抱有质疑：为什么要有人捐赠才能展开公益行动？对于某些关心社会议题的人，没有外部资源投入，人们如何投入到公共行动中、去构筑一种公共生活呢？即使是所谓的弱势群体，难道他们就没有能力自我救助吗？依赖外部的资源投入，是否真的能彻底地解决一些很复杂的社会问题？其范围又能触及到多大呢？

此外，随着外部大环境的改变、民间公益资源的减少，公益机构的行动变得步履维艰，更多人可能没有办法以全职身份投入公益行动，自组织就成了一个很重要的入口和载体。

我在叠家主要做的是这些事：建立参与、互助、开放、共学的机制，让这个家长社群得以自发地运行，并利用周末时间轮流策划自然活动。在学校教育、家庭教育、机构培训之外，叠家的家长们用周末业余时间在大自然中探索出一种低成本的、日常生活化的、家庭互助式的教育。

叠家回应了我个人的育儿需要，同时也与我加入公益行业的内在动力一脉相承：希望去打开自己及他人的潜能，相信并乐于看到人自身的行动，希望在关系之中扩大自我的边界。

对一个公益工作者来说，创办或参与一个自组织，可以让自己相信的理念不再只是停留在项目书和报告上，而是把自身从单一的项目化运作中解放出来，进入到更加日常和复杂的现实中，并且打破公益人与普通人之间那种机械的“帮助与被帮助”关系，重构一种互相学习的平等关系，让每个人的创造性得到发挥和提升，创造生态丰富的社会环境。

在叠家，我认识了后来担当禾计划一期项目执行的同事梅子。她过去曾是酒店的人事经理，为了陪伴孩子做了 10 年的全职妈妈。她先以半职身份进入干禾，两年后转为全职，最近又转回项目顾问身份。



在参与叠家活动之前，她就通过参加公益阅读推广人培训、绘本与社会议题工作坊、家长骨干工作坊等学习，接触和参与了公益活动。正是在这些学习中，她了解到了叠家，因自己育儿的需要及在小区里捣鼓家长读书会自组织的受挫经历，主动找到并加入叠家。

我的判断和直觉告诉我，一个面向生活者自组织、草根公益团体的培力项目，与面向比较成熟的公益机构的项目是很不一样的，需要项目官员和工作对象有更多共同的背景、相通的语言。尽管梅子加入干禾前几乎是一个公益素人，但事实证明，她凭借内动力、好学、热情，以及把自组织培育和自我成长连在一起的这股劲，给年轻人、家长、村民、退休老人，还有比她还有公益从业经验的伙伴，都带来了有效的陪伴和支持。一定程度上，她是基金会和自组织之间的桥梁。当项目官员与工作对象群体有着天然的连接和共鸣，对这个群体有好奇、有感情、有命运相通感，同行的伙伴才能在此过程中有所收获、共同成长，而项目也才有持续向前推进的动力。

回到自组织对于个人成长及社区发展的价值，也许很多伙伴和我一样思考过这样的问题——为什么要改变别人、如何改变别人。自组织给了我一个比较稳定的平台，让我可以慢慢地想，慢慢地做，慢慢地体会，慢慢地校正。自组织与朋友熟人圈子相比，有更多的不确定性和开放性。当形成了组织和规则之后，一个自组织就打开了接纳陌生人加入的通道，而一群本无任何关系的人要共处、合作，就要学习如何协商讨论、求同存异，这是非常基础的公共生活或者说是公民素养的训练。自组织也为探索新的组织结构提供了试验场，为实现每个人的潜能创造了有别于家庭家族、工作场所、消费娱乐场合的另一个空间。

去年干禾启动的《社区发展通识课》也进一步澄清了参与式发展的核心在于赋能，需要将由上而下与由下而上的双向视角结合，而自组织便是促进公民教育和生活反思的最佳场域。在公益话语被模糊的今天，这算是一场小小的公益界“文艺复兴”，给我及不少伙伴注入勇气，提供了与实践呼应的理论框架。

最近两年多的疫情、各种不确定性社会风险和公益大环境的变化启发我在思考，也许培育自组织生活社群并不只是一个“项目策略”，而是会慢慢成为公益工作者的一个必然的工作手法。也就是说，我们的工作场域就在复杂的生活情境中，我们的工作时机就在变化的社区关系中。例如在疫情中，千千万万的公益工作者只能化整为零，进入到自己所生活的社区、所熟知的社群，以“群体中的一员”的身份而不是以“某某机构工作人员”的身份发起重要问题的讨论，发现积极的生活者，催化各种灵活的行动，促进经验的沉淀和交流，抓到合适的契机再去引发社会的公共讨论、生活转型和公益行动。

当我们带着积极生活者和公益工作者的意识，去介入对自身和社会的改变，身体力行，我们既创造了个人的生活，也完成了公共的行动。

2022年6月

编前语

2019年，千禾社区基金会（以下简称“千禾”）与社区伙伴（PCD）合作开展珠三角可持续社区力量培育计划（以下简称“禾计划”），旨在于珠三角地区寻找和支持关注可持续生活议题的自组织和个人参与与可持续社区建设相关的学习和实践，促进多方合作，陪伴仍在摸索中的草根项目生根发芽，从而积极回应《中共中央、国务院关于加强基层治理体系和治理能力现代化建设的意见》中提及的“坚持共建共治共享，建设人人有责、人人尽责、人人享有的基层治理共同体”和“培育扶持基层公益性、服务性、互助性社会组织”。

事实上，社区基金会开展对社区自组织的培育工作，已有行业先例。成立于2014年的深圳市南山区蛇口社区基金会就将“培育多元化的社区自组织、志愿者团队、社会企业”作为其主要角色定位之一；成都市武侯社区发展基金会在2018年成立时将“培育和扶持社区自组织、社区志愿者服务团队”作为重点工作方向；成都市麓湖社区发展基金会则设有专门支持“麓客社群自组织发展”的资助方向，通过“提供资金和资源，帮助社群自组织拥有持续发展的动力和目标”。

作为一家资助型社区基金会，长期以来千禾也非常重视志愿者组织与积极行动者的培育，过往多年已支持很多本地伙伴的发展。基于近年来对广东珠三角地区公益生态的研究与观察，我们发现，在倡导环保新生活、开展社区合作互助等方面，一些志愿者组织（小组）与积极行动者发挥着越来越大的作用。但是，大部分公益组织工作重点还是管理项目和组织活动，仅靠传统的资助或项目方式很难接触到这些新崛起的社区力量。我们希望改变的力量是从社区中来，同时在教育、环境、文化保育等议题上探索如何支持在地社区行动者的发展，回应伙伴们深化行动的需求。出于对在地社区力量培育的共识，千禾与社区伙伴共同探索“禾计划”这样一个专门针对自组织支持与培育的创新工作领域，以期促进珠三角地区居民生活社群自组织的成长与跨社群合作，深化自组织的学习和行动能力，丰富人与人的联结，为可持续社区力量培育持续注入活力。

禾计划不是一个单纯的“资助计划”，而是综合运用了小额资助、互访交流、共学、长期陪伴等工作方法，为自组织及积极行动者提供全面的支持，促进自组织参与者内在驱动力的觉察和提升，支持自组织能够实现更加持续和长久地成长。

作为禾计划的发起方之一，我们希望整合千禾与社区伙伴的资源，初步建立本土化的可持续社区发展相关议题的学习体系和支持网络，帮助和支持珠三角社区自组织及千禾团队用更整全的视角去推动建设可持续社区；通过小额资助，支持和培育社区自组织和积极个人参与与可持续社区建设相关的学习和实践，促进多方合作，搭建行动者网络；支持公益机构、社区自组织和积极个人探索自主发展的动力及组织经验，通过梳理成长发展、传播经验，为日后进一步的深化行动提供支持，形成一个多元主体交织的网络，推动公益组织成长与创新，卷入更多社区力量的参与，实现社区的可持续发展和共建共享共治。



在此过程中，我们尽可能地将项目运行中主要的工作经历、所遇到的问题、思考和反馈等记录下来，希望能沉淀经验、厘清问题，与行业伙伴共同探索自组织培育的方法。需要说明的是，这里没有权威、没有专家，更多的是社区基金会资助工作者在开展社区自组织培育工作中的实践和追问、反思。手册中大部分的论述来自禾计划项目官员、顾问与干禾同事的探讨，并且部分文字引用自项目官员的项目报告以及第三方项目评估报告。

在本手册形成时，禾计划项目已由 2019 年 3 月 1 日起至 2021 年 6 月 30 日运行一期共两轮，每轮为 3 至 5 个珠三角地区的自组织及多位积极行动者提供 6 至 9 个月甚至更长时间的陪伴与支持。

在此，特别感谢所有为禾计划项目提供过帮助的机构、导师、顾问、参与伙伴。期待以此为基础，我们能不断迭代项目，累积经验，在行动中研究，又反馈于行动，在社区自组织培育的道路上为可持续社区发展创造更多的可能性。





实话实说，关于“什么是自组织”这个问题，自项目开展以来的两年多时间里，一直被我们反复讨论，至今也还有感到困惑之处。因此，此处当我们论及“什么是自组织”这个问题时，我们并非要给出一个标准式的、真理式的定义，而只是梳理我们从工作中获得的阶段性感受和认识。

国内学者李智超和罗家德⁴曾经将“自组织”与“他组织”概念进行比较运用。他们认为，“他组织”指的是“由一个权力主体指定一群人组织起来，以完成一项被赋予的任务”。而“自组织”则是“他组织”的一个相对概念，“自组织”指的则是“一群人基于自愿的原则主动地结合在一起，具有以下特性：①一群人基于关系与信任而结合；②结合的群体产生集体行动的需要；③为了管理集体行动而自定规则、自我管理。”由此可见，“自组织”概念的提出，主要强调这些组织的自发行动、共同需求、自我管理的面向。

类似的，在这两年多的项目实践过程中，我们也逐渐认识到，干禾投入公益资源支持的“自组织”，不只局限于个人的兴趣或需求，而是源自让社区变得更美好的危机感或自豪感，从而产生出对未来要作出“改变”的共同愿景和共同理解，并且能够激发更多的社群 / 社区成员认可这种改变的愿景，从而卷入更多的行动。因此我们认为，一个符合我们心目中的项目伙伴标准的自组织，大致上具有以下三个面向：

1

在一起：
生活面向

2

去改变：
议题面向

3

公共性：
公共面向

1 在一起:生活面向

自组织首先是要在一起，这意味人们开展实践行动的时候，不再是个人英雄式的实践行动方式，而是强调互助合作、共同面对。同时，在“在一起”的过程中，大家的相处也讲究扎根生活、平等协商、志愿自发，而不是一种强调自上而下的管理主义和领导主义的组织方式。

（1）扎根生活，丰富关系

通过扎根于日常生活的交往之中，自组织参与者能够产生丰富和深入的关系联结，更多的是基于友谊或伙伴关系，而非类似于机构内部领导或同事关系来共同开展实践和行动，参与者与自组织之间往往不存在强烈的隶属关系，更多的是一种通过共同实践和共同工作而自发形成的归属感与认同感。

（2）扁平组织，协商参与

由于其所具有的日常生活面向，自组织内部的组织方式也较为扁平，更具有协商和参与式的工作色彩，避免了机构型组织的科层制和集中制的组织方式。

（3）自发力量，社群优先

自组织不会拒绝但也不会过于依赖外部资源，而是优先在自己所身处的社群或社区生活中找到实践和行动的依托。这是因为，自组织的出现很多时候就是由于现有的市场和政策运作均无法满足社群或社区的需求，有的时候，甚至是希望能够通过自组织的实践行动，来拒绝市场和政策运作对社群或社区生活的入侵。



禾计划伙伴互访——乐行巡涌队走访汇耕田小组。

扎根
生活

平等
协商

自愿
自发

4 李智超, 罗家德. (2011). 透过社会网观点看本土管理理论. 《管理学报》, 8(12), 1737.

2 去改变：议题面向

自组织具有丰富的行动面向，成员能够基于一定的议题倡导和共同的愿景与理想，通过实践行动塑造面向未来的可持续新生活。

（1）聚焦议题，共同愿景

自组织能够聚焦于一个或几个特定议题开展自我教育或实践行动，通过对特定议题的介入，逐渐形成共同的或相近的理想或愿景，而这些理想或愿景，可以进一步指向关于“什么是更好的社区、社会生活”的想象和讨论，从而能够有目的地通过自组织的实践行动，改变或重新塑造自己的生活方式或社区、社会面貌。

（2）反思生活，拒绝迎合

自组织的实践行动目的不是在于维护或再生产一种既得利益的生活方式，而是对现有的一些主流生活方式和社会结构性问题具有一定的反思和变革意义，因此它不迎合既有的生活方式或社会面貌。

聚焦
议题

反思
生活



乐行驹马涌小组巡河时在河涌边测水。

3 公共性：公共面向

自组织不仅仅是立足于满足成员的兴趣爱好或者欲望需求，而是能够对社群、社区或社会上的一些公共议题带来回应。

（1）打破圈子，共享经验

自组织不应该仅仅是基于当下的个人兴趣或欲望的满足而形成的圈子，自组织的实践行动应当具有一定的公共性，同时是非形式的和非牟利的。但是，自组织不一定就具有扩张的需求或必要，自组织的可贵之处在于输出自己的实践经验，而不是输出专门的服务。

（2）重思“公共”，挑战结构

“公共性”不应该被简单地理解为面向越多的陌生人开展工作。实际上，哪怕是一些基于亲密关系、私人关系或熟人关系开展的议题性社群实践，它所面对的也可能是被一个公共的结构性问题所塑造的议题。因此，在考察社群自组织的实践行动是否具有公共性的时候，应当看他们的实践行动是否在有意识地面对一个被公共的结构性问题所塑造的议题而开展，而非简单地以参与者之间的关系熟悉或亲密程度来决定。

当然，在实际的项目运作过程中，我们其实也很难能够找到某一个自组织就能完美地符合上述提到的全部特质。由于自组织是因应于不同的生活形态或社群、社区需求而自发出现，不同的自组织的发展过程也是各不相同的，其组织形态、实践方式也非常多元。我们不必强求所有的自组织都一定要符合上述的每一条标准，而是要去尽可能寻找那些具有类似发展可能性的自组织，进一步通过交流、共学、陪伴等一系列的培育工作手法，实现共同成长。

4 相似概念的厘清

“自组织”的意涵也常常存在于其他组织概念的意涵互相重叠、交叉乃至混淆的地方。我们也将“自组织”的概念与其他相似的组织概念——“互助组织”、“市民组织”、“草根组织”和“志愿组织”稍作比较。

（1）互助组织

互助组织（Mutual-aid Organization）主要指具有相近或相同背景的人群，以自发自愿、互助互惠的原则交换资源及服务，并且平等承担互相照护及互相协助责任的组织，这个概念的使用主要强调其不依赖外部资源而形成的互惠性质（Reciprocity）。

（2）市民组织

市民组织是“市民社会”（Civil Society）理论下的一个衍生概念，与之类似的一个概念是“民间组织”。这个概念的使用主要强调其与“官方组织”（如政府部门）或“商业组织”（如商业公司）的区别，可以用于描述一个相当广泛光谱下的不同组织，包括但不限于家族组织、社区组织、非政府组织等。

（3）草根组织

草根组织（Grassroot Organization）主要被用于称呼一些自下而上开展行动的民间群体或非政府组织，特别是那些外部资源获取能力相对缺乏的组织，这个概念的使用主要强调其外部行动中“自下而上”的色彩。虽然这些组织实际的内部管理往往可能依然采用自上而下的领导和管理结构。

（4）志愿组织

志愿组织（Voluntary Organization）指其成员主要以志愿者身份（即不收取酬劳）参与提供社会公共服务的社会公益组织。尽管志愿组织常常因其成员不收取酬劳而强调其自发色彩，但这种自发色彩往往仅局限于个人视角，而没有拓展至组织视角。这是因为志愿组织在其组织层面，仍可能是被公司或国家这样的上层机构指定或动员而成立的，主要还是在上层机构所指认的需求和行动领域开展服务[例如，有学者对印尼基层农村志愿组织（gotong-royong）的研究就指出，实际上这是印尼政府有意动员这种基层农村志愿组织，用来掩盖和补足政府对基层社会福利投入不足的问题，从而将本应由政府承担的责任转嫁给基层社会自身。也正是这种与政府关系同构的原因，志愿组织往往会强调“救助－被救助”的关系。千禾社区基金会黄励曾提到，“与志愿者组织相比，我觉得自组织弱化了对他者的救助，也不期待他者对自己的救助，而是看到自身的力量，并通过与他人连接在一起的方式，平等相处、自救互助，以一种缓慢的方式卷入身边更多人参与进来”。]。

可见，“自组织”的概念意涵与上述不同的组织的概念意涵是互有重叠的。例如，一个生活实践小组，它可能既可以被称呼为“自组织”，也可以被称呼为“互助组织”，有时候不同的用法称呼可能只是在不同的语境下需要突出的侧重点不同而已。

但是在有些时候这些概念则不能被互相替代着使用。例如，一个已经高度机构化或者内部充满管理主义色彩的“草根组织”，就不一定是一个“自组织”；又或者，一个只关心私人爱好满足的民间俱乐部组织，它虽然也能被称为“市民组织”，但却也不一定符合我们心目中的“自组织”标准。

02

为什么要支持自组织



专门性地直接面向自组织开展系统的支持和培育工作，在国内基金会行业内虽有先例，但其实也不多见，它也是千禾一个新的尝试领域。

1

外在需求

2

内在价值

1 外在需求

（1）参与搭建完善新的公益生态系统

尽管是一种新崛起的重要社区力量，自组织却较少有机会能够得到传统公益资助项目的支持。在传统的资助工作中，大家普遍习惯于寻找和资助成熟的机构型非政府组织开展社会服务项目。同时，随着近几年来社会管理体制的逐步转型，公益行业的生态组成亦有所转变，对服务性的项目需求在增加，对议题性、倡导性、联结性的项目需求在减少。这些情况都在减少小型组织获取资助的机会。而资助工作的社会参与程度和议题覆盖面也有所收缩。

因此，当基金会仍希望通过资助工作促进社会参与，促进特定议题与价值的倡导与落实时，有必要更新自己的工作方法，更精准地找到合适和丰富多元的资助对象。将资助对象从成熟的机构型组织转向生活社群型的自组织，能够有机会拓展资助的议题丰富程度和社会参与覆盖面，从而继续做好“松土培育”的角色，补足当前公益生态系统中的欠缺。

（2）探索新的资助工作方法

对自组织开展培育资助工作将要求社区基金会从传统的“项目资助者”角色转变成“协作者”、“经验输出者”、“知识生产者”、“网络搭建者”等更加多元的角色，才能够支持自组织成员或生活者在社区日常生活中持续发起和加入“生活变革行动”。

禾计划就像是一块“试验田”，使得干禾社区基金会能够在新的公益生态转变下持续探索新的工作方法。经过两年的探索之后，这片“试验田”所产出的“种子”，即这些新的工作理念、工作伦理和工作方法还会被播种到干禾其他资助领域，运用在其他项目工作中，帮助干禾实现机构工作的发展。

（3）提升项目资金的资助效果

与成熟的机构型组织相比，植根于市民生活社群的自组织，通常有较大比例的业余参与者，即更少的专职工作人员，并且参与者本人具有很强的内在驱动力。TA 们的行动常常是为了回应自身社群的需求或愿景，而非输出外部服务。这些原因使得他们对外部资源的依赖程度相对较低，能够以更灵活的组织形式、更多元的工作方法、更持续的生活态度投入开展社区和社会行动。

基金会在面向生活社群自组织或社群型机构提供支持的时候，即使较为小额的资助金额也可能可以发挥较大的资助效果，关键是提供有效的支持手段，为自组织带来积极的影响。⁶

6 但是，同样需要说明的是，尽管自组织往往对外部资助的依赖性较低，但能够使小额资助工作充分发挥其效果，也有赖于基金会项目官员在协作工作、知识工作甚至情感劳动等支持工作上的投入。

2 内在价值

（1）提升社会团结：把社会组织起来

由于相对缺乏丰富多元的社会联结机制，我们今天的社区及社会生活正逐渐变得原子化和碎片化，产生个体孤独、道德解组、人际疏离、生活区隔等社会现象，进一步催生一系列的社会和个人问题。因此，丰富社会的联结机制，促进更多的生活组织生长，是一条实现社区和社会生活正向变革，改善乃至解决社会问题的有效途径。

然而，从过去的实践经验中来看，通过资助成熟的机构型组织开展工作，并不见得就能成功地将社会重新联结起来。由于多数的机构型组织习惯以输出外部服务的项目工作为主，基于项目工作的需要，机构工作人员与项目服务对象之间，形成的是“服务提供者—服务接受者”这种互为他者的暂时关系。与此同时，被服务者之间的聚集和交往，也高度依赖于服务者所提供的外部资源才能形成。因此，一旦项目中止或发生变动（如工作人员发生流动），这种暂时性关系很容易就会破灭，难以催生出真正的、可持续的社会联结机制。

但是，对于植根于生活社群的自组织而言，其行动者并非来自于外部的服务者，而大多都是身处内部或扎根本土的积极推动者，相对而言不太容易受到外部资源或项目要求的频繁变动影响而只能生成一种短暂的关系。他们的角色天然具有更强的联结色彩，也能更好地保证联结关系生成的延续性和稳定性。

（2）促进日常变革：业余者在日常生活中的变革实践

从长远来看，机构型组织不可能将所有志于推动社区或社会生活变革的行动者都吸收为专职工作人员，不可能要求所有行动者和实践者都转型为“职业公益人”。因此，仅仅期望通过机构型组织来推动社会改变是不足够的，更加整全和广泛的社会生活变革的发生需要社会行动与更广泛的社会参与。

而对于自组织而言，参与者大多选择以业余身份，在日常生活中开展社区或社会生活变革实践，这种灵活的行动者身份与实践过程，有机会吸引更多元的社会人士参与进来，也能够让这些实践扎根于更加具体的日常生活情景中开展。

举个例子，某个可持续生活社群中的一位积极参与者是一名幼儿园老师，推动和支持 TA 开展可持续生活实践，并将这些实践与其日常工作相结合，如利用幼儿园屋顶空地开辟小型社区种植园地，带领小朋友进行厨余堆肥实践，利用课程时间加入食农教育内容等，能够将可持续生活议题进一步辐射到这位伙伴所接触到的同事、学生和家長人群中。但如果改为选择资助专业机构进入幼儿园开展类似的工作，就可能需要更高的成本、动员和辐射能力更弱、关系的建立更短暂，也抽离于日常生活工作情景。

（3）提倡生活自决：基于自身的需求和内在动力而促进改变

由于机构型组织的工作大多会受到外部资源较强的约束，项目工作有时也受限于资助方的需求，为解决资助方所指认的“问题”而开展。但资助方指认的“问题”，不一定是工作对象最亟待被解决的问题。

自组织的内部参与者是基于自身的愿景开展行动，能够更有效地识别社群需求，面向社群内部最急迫的问题展开实践。而当行动是基于社群内部的需求和愿景，并由此产生内在驱动力时，则更能保持这一实践的持续性。同时，行动者在参与社群实践、解决自身需求的过程中提高个人生活的自决能力，即选择自己认为有意义、有价值、有尊严的不同生活方式的能力，这样能避免其在参与社会行动过程中被自上而下的权力桎梏所工具化的危险，实现“人是目的而非工具”的生活变革。

出于对以上价值的理解，禾计划希望推动的自组织培育，不是支持自组织团队本身的发展壮大，如由“3人”变成“10人”，而是更关注自组织的内在动力（即为何出发）、“领导人自主”转化为“团队自主”的过程、内部议事机制等。同时，我们也共识，自组织的成长和发展，尤其是组织形态的发展无法由公益项目规划。它受成员个体之生命历程、社会结构脉络等多方面影响，具有不确定性、独特性、不稳定性，有时甚至还有价值冲突。因此，外部力量对自组织的影响并非必然起决定性作用，禾计划把有限的资源更多放在“播种”和“培土”的工作上。

从观察中，我们发现两种自组织发展的可能性方向：一是自组织启发更多积极个人连接邻里他人，形成更多社区“团粒结构”（此处借用农业生产的专业用语“团粒结构”。这种土壤结构具有水气、养分供应与积累协调、耕性良好、根系生长等良好的特性。），即由“3人”的颗粒裂变为更多的“3人”颗粒，卷入社区力量的参与与践行可持续生活；二是自组织以某个公共议题切入，在被支持的过程，团队成员实现不同议题的整合贯通，获得更整全的视角，深化议题。

提升
社会
团结

促进
日常
变革

提倡
生活
自决



乐明综合农民协会成员在村里竖立“垃圾分类”牌，倡导保护村庄环境。



自组织的发展过程、组织方式、实践方法具有多样性，其需求也呈现多元的特点。正如前面提到的，禾计划不是一个传统的、单纯的资金资助计划，而是一个综合运用了多种工作手法的自组织系统性支持项目。我们认为，有些时候，一个项目能够对自组织起到支持作用，不一定来自直接的资金资助。这是因为，资金的需求可能并不是某一个自组织最迫切的需求。因此，我们面向自组织的支持与培育工作首先要以自组织的需求为先。以下内容来自《禾计划项目中期评估报告》对自组织需求的梳理⁷：

⁷ 原文略有改动。

1. 时间

大部分自组织的核心人员不是全职投入，本身也不是离退休或闲赋人员。他们投入进来经营事情和经营关系的时间，是最重要的资源，这构成了团队初创阶段重要的基础性投入，而时间冲突会给团队稳定性带来不少冲击。例如，某自组织的积极参与者要照顾新生的孩子，没有时间参与生活以外的工作。

2. 责任感

愿意投入时间也不等同于愿意承担实现它的责任。责任感像组织的空气，责任感足够浓，团队会很有活力，而责任感稀缺会导致团队活力下降甚至停滞。发起人通常是责任感最足的，但如果其他成员的责任感没有被激发出来，整体的责任感就会衰减。同时，禾计划的自组织有一个显著共性是从乡土情怀衍生的责任感。他们的行动大多跟对所在地方的情感直接相关，与自身生活紧密结合。它是在地的，关注当下的、眼前的生活和社区，而不是为了遥远或宏大的目标；它是情感的，不是工具理性计算后驱动的，也不是在潮流的影响下而形成的冲动。它更多是一种内驱力为主的责任感。这是为什么我们在和 TA 们接触的时候就感受到内在的共鸣和感召。

3. 人脉

自组织大多通过人的动员、参与和合作等方式来运作。作为本地人，自组织成员在解决本地问题的时候，能够调动自身所积累的人脉资源，因而不需要太多外在的资金资源就可以行动起来。从禾计划支持的自组织伙伴来看，他们在人脉方面就有充分体现。例如，当中两个乡村团队拥有“乡贤”这样的传统资源；某乡村图书馆自组织团队在疫情时遭遇筹款的挑战，她们提到除了工资之外，一切事情都能以极低的成本进行，靠动员当地人、当地资源来完成。

4. 资金

对于资金的作用，众说纷纭。一些组织把资金用在他们急需的能力提升上；另一些组织认为资金的意义是“时间”，因为有了钱就有了凝聚大家的事情，为了完成一个对外部交代的事情，大家需要抽出时间，所以资金是获得时间的钥匙；有的组织则认为资助主要是一种“认可”，代表“专业公益组织”的一种承认；也有人认为资助款的意义在于让自己跟这个社群中有了一个保持联系的理由……资金很少是单独发挥作用的，它要撬动其他的资源才算有效。

5. 认可

大部分自组织所做的事情在自己当下所处的具体环境中属于非主流。由于跟社区的互动紧密，他们非常直接而频繁地感知到别人的认可和不认可，例如邻居的眼色和说辞。“认可”非常难得且宝贵，多个禾计划支持的自组织团队都曾提到：身边人的态度，从“不认可”到“接受”的“改观”过程，是对团队特别重要的激励。组织在行动过程中得到认可，对于组织继续前进非常重要。自组织在发展的过程中有很多曲折坎坷，而过程中若能得到官方和社会的认可，则会让这些成员对自己做的事情减少很多心理负担，增



览表图书室团队在览表村做口述史。

添信心和力量。特别是对于一些老龄行动者团队来说，一件政府部门发放的志愿者马甲就意味着一种合法性确认，能够理直气壮“名正言顺”地做事。而对于一个在城中村开展实践的自组织团队来说，得到妇联的认可和合作邀请，让她们觉得这些工作不是自娱自乐，而是一件有社会意义的事情。

6. 看见和聆听

看见和聆听作为一种特殊的交流，也可以带来认可。这种认可比上述的政府认可或居民认可更容易主动获得。它可以在团队生活中发生，也可以在团队间相互交流中创造。“被看见”让他们感觉不孤独、感觉自己的想法和做的事情不奇怪，这能够降低他们的自我怀疑。哪怕还没得到政府和居民的认可，他们也有继续前行的底气。“被聆听”能让他们感受到被尊重和肯定自己行动的价值，也更增添了他们的使命感和责任感。

7. 团队关系的提升

成员之间的关系浓度和关系丰富度越高，就越有可能促进成员形成合作中的信任。而多重链接也比单一链接更加健康。例如，从朋友进而成为工作伙伴、从工作伙伴进而成为朋友或共学同学等等，他们相互之间更有可能形成强链接、又能摆脱单一链接所造成的权力关系带来的桎梏。

8. 外部性及公共意义的觉察

自组织的成员通常都是关注在自己做的事情，日常交往也主要在团队内。他们需要以一个团队的身份与外部交流和对话。其意义不仅是展示。他们需要表述自己，会因为看到其他人和团队而把自己放置在一个更大的范畴里定位自己的意义。例如，禾计划组织的共学就把他们从各自的工作放到“文化保育”这个范畴里回观自己。这种外部性让他们有机会看到自己、探索和形成自己的身份认同，提升他们的知识和意识储备，进而意识到组织行动的公共意义。



禾计划览表共学营，通过捕鱼活动体验渔业与环境气候的关系。



禾计划溪南村共学营的主题是学习社区为本的调研，学员在走访古村落中调研。

04

支持自组织的行动



在充分了解自组织的多元需求之后，我们匹配不同的工作手法，设计不同阶段的支持和培育方案。根据禾计划项目开展过程中工作手法的先后次序，我们梳理了禾计划支持自组织所开展的主要工作。

1 接触与走访

主要回应的需求：认可，看见和聆听

在每一轮禾计划小额资助计划发布招募之前，我们先开展大量的走访。

在第一轮招募发布前，我们一共走访调研了接近三十个社会组织或自组织。他们的行动涉及了乡村发展、妇女儿童权益、流动人口、环境保护、文化保育、艺术创作等不同议题；在第二轮招募发布之前，我们也走访调研了二十多个社会组织或自组织，它们主要是在社区种植、社区营造、生态农业、生物多样性保护、自然教育以及特殊人群社会共融等领域开展实践和行动。



禾计划团队走访溪南村。

一开始因为工作网络或者工作习惯限制，我们接触到的许多组织并不完全符合我们心目中所想的自组织模样。但大量走访给我们提供了一次次厘清不同组织的属性区别和搭建新工作网络的机会，通过“滚雪球”的过程逐渐认识到更多更符合我们期待的自组织。

所以，要支持自组织的发展，首先要下定决心，先从自己熟悉的工作伙伴或者朋友那里开始，多打听、多走访、多看看，慢慢就能接触到想要接触的自组织。这样的接触和走访过程，是我们和潜在伙伴互相看见的过程。与这些不同类型的组织或自组织的交流，让我们逐渐理解不同自组织的实践议题、形成过程与正在面对的发展困难，也能够有机会认识和梳理自组织参与者们的内在驱动力，并且寻找这些自组织和项目之间的共鸣点。因此，寻找伙伴不是“挖出来”的过程，而是“走进来”的过程，我们要学习站在自组织的立场上去思考并教育自己。但也要特别注意，不要把这样的调研变成走马观花，这只会给伙伴带来无意义的困扰和无端的消耗。

在大量的接触走访之后，我们逐渐对“自组织在哪里”、“自组织在干什么”、“什么样的组织才算是自组织”等这些项目立项初期的问题形成自己的答案，哪怕这些答案至今仍在持续探索的状态之中。我们清晰计划想要支持的，是那些关注公共议题、愿意卷入更多居民参与的自组织，这些自组织是基于对脚下土地的认同或情怀、小规模、已有公共性萌芽的居民团体，是“生活中的行动者”。自组织的内在动力、公共性、自主性、互助性、使命感、内部议事机制等是我们评审项目重要的考量因素。

禾计划项目评审访谈提纲

（1）基础问题

- ①目前你们是注册机构还是社区志愿组织、自组织？
- ②你是这个组织的发起人吗？你个人的背景（文化程度及专业）、年龄（如方便则可了解）、家乡等信息。
- ③你当初发起这个事情的动机（初心）是什么？后来为什么会继续往这个方向做下去？这几年你持续在做的事情是什么呢？支持你的动力是什么？
- ④你对可持续生活这个议题是怎样理解的？你认为在目前的社区或社群，未来在探索可持续社区的路上，可以有怎样的想像？
- ⑤你（发起人或项目）所在的社区状况是怎样的（比如居民的文化层次、年龄等）？
- ⑥你所在的组织目前遇到的最大的挑战和困难是什么？
- ⑦如果抛开这个招募文的限制，你最想把小额资金用在什么地方？为什么这件事排在第一位？
- ⑧目前所在社区或社群有稳定的志愿者团队吗？
- ⑨目前贵组织的核心人员有多少人？背景分别是怎样的？他们未来的稳定性是怎样的？
- ⑩你认为目前团队里的伙伴需要提升的能力是什么？
- ⑪目前有哪些资源或资金在支持组织和项目？

（2）评审补充问题

⑫申请者与当地人的关系是怎样的？对于社区运营有何想法？在如何调动社区居民参与方面，组织者的思考和意识是怎样的？

⑬如果这个自组织是一个公益机构或一个大学老师孵化出来的项目，除了这个申请主体需要被厘清，还要注意申请主体与机构或导师的关系是怎样的，是有意识让自组织自己去发展，还是对此是无意识的？（此处关注自组织的主体性和社群内部关系。）

⑭发起者是否有意愿培养当地力量？对未来团队有着怎样的想像？

⑮申请者做这些事情的背后，抱持有什么发展的愿景？如何保障这个发展的愿景得以实现？

⑯申请者对禾计划的支持有什么期待，希望学习到什么？希望借助这些支持来做什么？

（3）协作者补充问题

⑰请简单先介绍一下申请的动力以及未来希望得到的支持。

⑱由于项目的资源有限，资金万一支持不上，有什么需求是非资金可以支持的？当下，申请者认为钱花在哪里是最重要、更迫切的，而在项目书里是没有被呈现。（了解什么是禾计划支持方可贡献的、怎样的陪伴更有效。）

2 主办小型活动

主要回应的需求：人脉，团队关系的提升，外部性、公共意义的觉察

通过接触走访建立了新的工作网络、积累了新的工作关系之后，我们继续策划主办了很多跟可持续生活议题和自组织实践行动密切相关的小型活动，如读书会、讲座和工作坊。通过邀请我们新认识的一些自组织伙伴参与或者共同举办这些活动，我们的关系也得以继续深化和延续，并且能够创造一个新的跨组织聚集交流的机会，促进不同组织之间的沟通和认识。

以禾计划第二轮的工作为例，我们邀请了在走访过程中认识的某个自组织在干禾社区基金会合作举办读书会活动。该读书会活动以每月两次的频率举办，主要面向干禾城市支教和“小禾的家”⁸项目的课程导师、志愿者、社区召集人、社区家长等。我们希望通过类似的活动，给志愿者、家长们提供定期见面和互相打气的机会，营造一个支持项目参与者内在成长的场域。同时，促进大家通过读书开展更深层次的交流，与身边的伙伴产生新的连接，激发自我成长和参与社区互助教育的热情，同时促进自我反思、教育反思、生活反思，培育自主意识和公共性，探索更加可持续的生活方式。

除了读书会以外，在第二轮项目期间，我们还举办人际关系成长工作坊，促进行动者探索内在力量、提升自我觉察能力。我们发现，参加这一工作坊的伙伴们，过后常常会在线上伙伴群里相互诉说内心柔软

⁸ 城市支教是干禾社区基金会建设“社区最后一公里”的重要公益行动，也是针对珠三角地区城市流动儿童教育公平问题而发起的公益项目，通过资助支教点与赋能居民志愿者，支持其持续地在流动人口社区开展儿童教育活动和课程，助力流动儿童在社区中成长为有行动力、有责任心、有幸福感的人。小禾的家是干禾与扎根社区的公益机构共建的儿童友好公共空间。

的部分，让伙伴看见和理解。而这个工作坊也在为我们支持社区行动者内在驱动力的提升和社区协作能力的成长做了铺垫。有的伙伴正是在这一工作坊之后与禾计划团队产生了进一步的链接。

这些交流活动为我们日后进一步支持自组织以及自组织的积极参与者提供入口。我们在这个过程中发现、打捞、试验、培育（潜在）行动者，与伙伴互相建立有厚度的多维关系。有了这些基础，我们开始有信心公开招募禾计划伙伴。

3 小额资金资助

主要回应的需求：时间、资金、认可

成为禾计划伙伴，能够获得一笔小额资金的资助。在公益行业里，如广东省绿芽乡村妇女发展基金会、广东绿耕社会工作发展中心等一些机构都有小额支持项目，还有春田计划⁹也有“小额资助”。大家在经验交流中共识到，小额资金的发放能够让社区草根行动者及时得到支持和鼓励。尤其对于基层的人群，能增加他们的自信，因为这样他们更容易获得村委等官方机构的认同。但同时也存在一些困难和张力。例如，行动者要面临社区各种各样的声音，包括质疑；村民的生计压力大，而公益机构期待的是公共服务，社区真需求需要被厘清等。

尽管存在着这样或那样的难点，但大家还是一致认为，小额支持是支持社区成长的有效方法之一，并且“小额”似乎具有不可替代的作用。禾计划做小额支持，本质上是期待推动组织内部的合作以及人的成长、社区社群关系的达成——小组内部通过讨论这笔钱如何使用，着眼什么议题，在社区里做些什么事情，以促进小组内部议事机制的形成以及小组协力；通过公示去锻炼组织的公共性；促进组织和千禾网络的关系达成。

但向自组织给予项目资金的直接“资助”，是一件需要很小心去对待的工作，方法粗暴、体量过大的资助，可能会彻底改变一个自组织自发、互助、多元的色彩，反而给自组织的实践行动带来毁灭性的打击。因此，在禾计划的资助设计中，我们规定了这笔小额资助只能用于活动开支和学习开支，不能用于支付核心团队成员的劳务费用。这是因为，我们假设（或者说，希望提倡）自组织的核心团队成员应当是首先基于自己内在驱动力而开展实践行动的，如果直接提供核心团队成员的劳务费用，可能会扑灭这种内在驱动力。

这是因为，我们假设（或者说，希望提倡）自组织的核心团队成员应当是首先基于自己内在驱动力而开展实践行动的，如果直接提供核心团队成员的劳务费用，可能会扑灭这种内在驱动力。

但是，我们在实际的项目执行过程中发现，禾计划的入选伙伴对于这样的资助原则会有不同的感受。当中一部分伙伴的自组织已经注册成为社会组织，或者已经有了全职工作人员。由于它们大多经历过自组织形态，现在也依然带有自组织色彩，不是一个高度组织化的机构。因此，当全职工作人员需要花时间去安排和处理禾计划资助项目的行政和执行工作时，他们希望这些资助能够被用于支付劳务费。

9 春田计划是一个面向在珠三角开展涉农 / 城乡互助 / 可持续生活等行动实践的青年人提供的人才培养项目，旨在支持在地青年人从更多视角去回看与思考城乡关系，去应对我们所关心的事情，共同探索一个城乡都更可持续的发展与生活模式。

在禾计划的两轮项目周期中，我们一共资助了 8 家自组织或带有自组织色彩的社会组织，为每家提供 1.5 万元至 2 万元的小额资助。另外，禾计划还设立个人资助模块，与 13 位积极参与自组织实践的个人行动者签订资助协议，希望能够更灵活地去发现那些还没正式发起但有潜力去发起自组织的个人，或某些已经身在自组织中，但该自组织尚未形成足够合力以自组织身份来参与禾计划的积极个人。

禾计划不同形态的自组织对“小额支持”的需求和特点分类表¹⁰

类别	组织特点	备注
具有 NGO 特点、扎根社区的自组织	负责人或发起人有接受过 NGO 工作方法的训练； 组织内有受薪工作人员； 外出学习动力强。	外出学习消耗所在机构或组织成本； 行动与自身生活或工作有强关联。
城市市民自组织	组织内无受薪工作人员； 组织相对松散； 外出学习动力一般。	成员以城市退休人员为主，自身拥有一定的资源，如时间、稳定的收入等；本身有一定经济能力，对公益资金需求的迫切度低；行动初心偏自娱自乐；行动与自身生活或工作关联度不大。
		成员以本地年轻人为主，有基本的生计基础，但有一定的谋生和事业压力；社区议题性强；行动与自身生活或工作有一定关联。
农村及城中村村民自组织	生计压力大或没有生计基础； 外出学习动力不足（因为外出学习对生计有影响）。	外出学习代价相对大；行动与生活或工作的关联性大。

同时，也正如前面提到的，对自组织提供资金资助这一手法很少单独发挥作用，它要撬动其它的资源才算有效。自组织获得资助感到高兴不仅仅是因为获得“金钱”，如有些自组织更看重其中的“认可”成分。所以，无论何时，小额资金资助都不应该成为招募或项目执行过程中最突出的重点，一定要平衡和综合其他支持和培育工作来推进。

10 此表格引用自项目官员的项目报告。

4 协作团队的支持

主要回应的需求：责任感，看见和聆听，团队关系的提升

在项目执行期间，我们还组建了一个协作者团队，在项目开展的不同阶段，因应不同的需求，邀请不同的外部协作者加入到项目工作中。外部协作者的加入和协作者团队的建立，不仅使禾计划伙伴受益，也使基金会的项目工作人员得到许多支持。

我们的协作者团队主要会在参与平时的一些交流、举办专门的协作能力培训工作坊、在共学活动等专门活动上提供协作支持这三个层面发挥作用。

其一，我们会邀请协作者参与一些特定的交流，如线下走访、线上会议、日常沟通等项目执行环节中比较重要的活动，协作者也会在伙伴的微信群里参与一些讨论和观察。协作者不是提前被“分派”一个非常明确的角色或者工作任务，而是在场发挥让交流变得更加顺畅或者更加有深度的作用，帮助我和伙伴之间以及伙伴和伙伴之间更健康关系的建立。协作者在带领课程或参与伙伴调研走访后，会写相关的反馈文字。同时，项目官员扮演了协作者与社群的桥梁，在平时设计和执行项目工作中与协作者保持充分的沟通，听取协作者的建议。让协作者在日常交流中就融入项目过程，可以使协作者更好地掌握和理解项目及禾计划伙伴的状态，从而更有针对性地提出建议。

其二，协作者团队为禾计划伙伴开办专门的协作能力培训工作坊，将协作者的视角引入自组织伙伴的日常实践行动过程中，有助于启发自组织伙伴认识到与社群及社群伙伴建立生命关联的重要性和过程方法，增进自组织团队内外部的关系厚度，提高自组织团队的能力，建立平等协商参与的组织文化和工作氛围，同时促进自组织伙伴参与实践行动的自我觉察、自我确认和自我提升。

其三，我们与协作者团队紧密合作，共同策划专门的活动，或者邀请协作者在一些活动中发挥专门的作用。譬如，作为禾计划支持和培育工作的重要工作方法之一的“共学活动”，从设计、执行再到反思复盘，都离不开协作者团队的深度参与和支持。又例如，在疫情期间我们组织了主题为“危机之下好好生活”的线上工作坊，工作坊邀请了5位外部协作者和观察员共同参与，希望以个人自我内在力量为切入点，协助伙伴梳理目前团队发展的目标、自组织与个人对生活追求的关系，为禾计划伙伴提供支持。

协作者的多元角色

- ①作为协作知识、技能和项目议题的载体：参与甚至带领项目共学课程的研课、开发和落地开展；
- ②作为项目能力和项目经验的载体：为项目伙伴提供咨询、督导、顾问和陪伴支持，支持项目伙伴的长期成长和自组织的长期发展；
- ③作为社区和社会资源的载体：为项目伙伴链接更多的支持资源，帮助搭建支持性的行动互助网络。

协作者的多重来源

- ①项目工作人员：需要跳出传统“项目管理者”的角色定位，具备担任协作者角色的气质；
- ②特邀专业协作者：邀请具有不同能力、视野和特质的专业协作者以不同的身份（督导、顾问、课程导师等）参与项目协作；
- ③项目伙伴：将具有专门能力的同辈项目伙伴发展为某些环节的协作者，实现互助协作的互相促进。

5 学习培训

主要回应的需求：责任感，人脉，认可，看见和聆听，团队关系的提升，外部性、公共意义的觉察

共学活动被很多禾计划伙伴认为是禾计划提供的学习培训支持中“最有价值”的部分。¹¹ 在每一轮禾计划执行期间，我们计划举办不少于三次的线下共学活动，覆盖项目启动、中期和期末三个不同的阶段。每次线下共学活动通常设计为三天两夜或四天三夜，邀请入选本轮禾计划支持的自组织选派 3 至 5 名成员参与。第二轮共学活动会有适当名额提供给第一轮是自组织成员。尽管受到 2020 年新冠疫情的影响，项目有所调整，部分线下共学活动只能改为线上形式进行，但共学活动依然在禾计划项目中扮演举足轻重的角色。



禾计划仙娘溪村共学营里，伙伴们在仙娘溪社区厨房交流。

¹¹ 引用自《禾计划项目中期评估报告》。



禾计划中山旗溪村共学营里，巡涌队和乐明村两组成员进行对话。

启动阶段的线下共学活动通常在评审结束、确认了新一轮的入选自组织后举办，主要是希望向自组织进一步传达禾计划项目的价值理念，建立身份认同，促进自组织团队内部和不同的自组织之间互相认识和互动接触，打破不同地区、不同议题、不同身份的自组织之间的区隔。同时，支持伙伴通过梳理个人成长与组织发展的脉络，探索行动者的内在动力，引导思考自组织角色与身份、厘清自组织精神。

中期线下共学活动则通过制造对话场域，促进伙伴之间的经验交流与对话，帮助自组织伙伴探索其内在力量，进一步提升关系网络的丰富度和关系浓度。同时，通过适当的知识性环节设置，打开伙伴们对特定议题如性别平等、气候变化等的关注和认知，理解自己的生活方式、实践行动与这些“宏大”的社会议题之间的关系。

期末线下共学活动在项目的尾声阶段举办，希望帮助伙伴们梳理加入禾计划以来的实践行动经验，展望未来可能的实践行动深化或发展方向，展望自组织未来的组织提升或发展方向。同时，还会帮助伙伴学习和体验一些在日常实践行动和团队发展中比较有用的方法或工具，如社区调研、团队协作等。

这些不同阶段的线下共学活动内容划分并不是界限分明的，只是一种大致的方向。每一次共学活动的举办，需要根据伙伴阶段性的状态和需要以及项目执行过程中的变化，有针对性地设计活动内容。但不论哪个阶段的共学活动，我们都希望在设计中尽量兼顾“脑”、“心”、“手”三个方面的内容。

所谓“脑”，即知识部分，通过向参与的伙伴介绍一些社会发展、项目执行、特定议题领域等方面的知识，引导伙伴多元及深入地思考自己的实践行动的价值和意义、社会问题的表现方式和可能的解决路径，提升伙伴在实践行动中对一些方法及议题的敏感度。

所谓“心”的部分，即关系建立、情感支持部分，通过营造一个共情和倾听的气氛，帮助伙伴表达及梳理自己的人生和行动经历，重新发掘其内在驱动力，促进坦诚沟通和深入理解，推动一个能够发生共鸣和互相启发的关系性支持网络的形成。

而“手”的部分，则是指结合共学场地的情况加入亲身劳动或体验部分，如一起做场地清洁、共同煮食，或者在渔村共学期间出海捕鱼等，通过身体经验加深关系的建立和伙伴们对特定议题的理解。

除此以外，线下共学活动的场地选择也需要仔细考虑。在禾计划项目后期，我们优先选择在禾计划伙伴自己开展实践行动的场域举办线下共学，希望既可以促进具体行动经验的交流和议题的探索，又可以促进伙伴社群内部自我服务、自我组织精神的生长，给伙伴带来正向的激励和肯定。例如，禾计划课程有“以社区为本的调研”模块，我们鼓励大家的调研练习以伙伴的社区为蓝本，将学习成果直接转化为实践。从伙伴的反馈看来，这样的共学设计提升了伙伴对于其他伙伴的社区和社区工作的理解，也帮助在地伙伴从其他伙伴身上获得更多看待自己社区和社区工作的视角和经验。

除了综合性的共学活动以外，我们也提供一些技术性学习培训。例如，作为自发性的社会行动者，很多伙伴未掌握撰写项目书和预算方案的方法和技巧。而在财务和报销制度方面，基金会严谨的财务拨款及报销制度，对很多伙伴来说极具挑战。对于这些方面的问题，项目提供统一的培训讲解，并在培训过后辅导伙伴进行实操。

禾计划主要的共学活动

资助批次	课程安排	课程内容和目标	主要协作者
第一轮	中山舒米启动共学工作坊（三天两夜）	支持伙伴通过梳理个人成长与组织发展的脉络，探索行动者的内在动力（看到初心、回到个人生命脉络）； 引导思考并厘清自组织角色与身份、确认自组织精神（主体、自愿、自发、互助等）。	朦朦 子雁 小婉
	中期互访（东莞莞城社区）	了解伙伴案例，制造对话场域、探索行动者内在力量，促进行动者经验交流与对话，进一步确认个人身份与本土文化认同。	翼然
	中期线上共学工作坊（一天）	主题：“疫情下好好生活” 厘清个人与自组织的关系，梳理未来愿景（将为社区 20 年后带来怎样的积极改变）。	黄寅 小婉
	溪南末期总结共学会（四天三夜）	伙伴经验梳理总结，通过分享交流加深参加者之间的连接； 打开对社区及社群参与的想象，学习一些社区调查的基本工具； 引导伙伴思考如何通过议题与社区居民建立关系，如何卷入更广泛的公众，如何培育积极居民和志愿者，个人与自组织如何实现可持续生活理念。	黄寅 小婉
第二轮	中山旗溪启动共学工作坊（四天三夜）	通过团建，让伙伴彼此认识，建立关系； 从个体出发，厘清自组织和社区网络的价值，获得自组织身份认同； 学习气候议题，并落到社区行动。	黄寅
	中期互访（仙娘溪村社区，三天两夜）	通过伙伴社区案例，营造对话场域、探索行动者内在力量，促进行动者经验交流与对话。	林家钰 小婉
	揭阳览表第二次共学工作坊（四天三夜）	体验和认识环境问题给广东本地渔民社区带来的影响，增强参加者与环境的连接感； 从大的环境问题回到微观生活层面，以垃圾议题入手，找到与个人生活和自组织行动的结合点； 透过与其他组织的对话和共同学习，看到自身组织正在面临的困难和挑战，探寻未来组织发展的经验和路径。	黄寅 小婉

禾计划伙伴共学活动后感想摘选

《给禾计划伙伴的信》

——小龙（禾计划入选自组织成员）

这次共学会带给我最多的感受是“爱”，时不时听到各种表白“我们爱你”等，我也收到了表白，因为来得太突然，当时估计脸红了，害羞地不知如何回应，此刻我想大大方方地回复：“谢谢！我也爱你们！”爱对我来说，是一件很重要的事，我无法想象没有爱，我要如何活下去，我哪里还有能量，为了收获更多的爱，我总是很努力去学着爱更多的人，先给别人爱，无条件地爱，不分好坏地爱，相信他人地爱……然后，我收获了很多爱，我有爱的能力了，我的能量也越来越多，开始分给身边的人，包括你们。

也说说能量这件事。当我有能力给他人能量的时候，我会毫不吝啬，但其实身上的能量也越来越少，来不及补充，我也会处于痛苦负能的状态，我又该从哪里获取能量？我之所以想和大家分享探讨，是因为我们或多或少都会出现这样的状况，甚至影响工作或生活，我也不例外，也依然在寻找答案的路上。但是我愿和大家分享我的感受，我经历过，知道失去能量后的无助和痛苦，世界会陷入黑暗，多渴望有人能拉我一把，却没人在这。后来我的能量回来，我开始明白，拉自己的那个人一直都在，是自己，如果自己不努力、不改变、不打开开心门，他人也爱莫能助。我也分享一些我发现的保持能量的方法：通过画画涂鸦表达和释放自己、到自然里走走、感受生活中的小确幸……我知道大家做公益不容易，但照顾好自己的身心状态很重要，保持好的能量，才能做我们想做的事。

我参加了禾计划的两次共学会，第一次共学会的感觉是我们像一群远房亲戚，知道了彼此；溪南共学会的感觉我们是家人，可以吐露心声，这个家庭有大人有小孩，有欢乐有委屈，有过去也有未来，我为其中一员，深感荣幸和骄傲！期待我们的下一期约会！

《溪南和我们》

——杨二妈（禾计划入选自组织成员）

坦白讲，经历了一年多“禾计划”的支持和陪伴，我依然带着许多困惑和不解，为什么要把五个不同气质、不同阶段、不同工作方法的“珠三角”小组织团结在一起？我们是否真的能实现可持续发展？项目结束后，我们能否保持学习和互动、合作和支持？支持和陪伴，是单向还是双向？与他人的持续交往中，什么时候应该合作？机构发展，真能实现去中心化吗？……

三天的工作坊，黄寅提供了完美的场域，激励我开始有方向去思考。

感激黄寅老师，从“自组织”的危机感和自豪感谈起，引导我们找到个人和组织成员所处的发展阶段。我想：无论吃吃喝喝还是一个人自娱自乐，又或者带领更多人参与到行动中，有着相同梦想和期许的人们，

总能寻觅到相同生活态度和价值观的伙伴，每一个积极的行动者都能活出新的生命力。接着，黄老师向我们介绍了机构成员发展阶段的五个台阶：从边缘、体验、参与、融入到贡献，那是带领者的进化论。

一边听课，一边讨论，一边自测，一边自评。机构内部的表达和讨论、分享，成为第一天的高潮。也是这天，高温和疲惫把我折磨到头痛欲裂，我不得不跑回酒店去吃止痛药。火星站经营的几年里，我们团队何尝不是经历着“痛并快乐”的磨难呢？而“禾计划”不是药，它好像是药房一样，请来黄寅老师这位大夫为我们把脉。至于要不要吃药，选择吃什么药，就是每一个机构自己的选择了。

不知道是主办方要求，还是协作者小婉的推动，共学的第二天，黄寅老师不留痕迹开启了“项目式学习”：以“溪南”作为试炼场，组建临时团队、分工合作、设定目标、制定工作方法，共同创建一个全新的项目。

于是，四个小组根据老师课程中介绍的四个方向和八条认知线索开展行动，各展神通。这是一个动态的学习体验，临时组建的团队在探索中发现和挑战。我相信，每个成员在过程中都能深刻领会到团队力量、互相协作、人各有异的火花。最伟大的教育，不仅仅是传授知识点和技能，还要教会学生如何学习、如何看待生活和生命。

禾计划第一期，连带培育出“赖陈v秀珠”“语文组”“盐水蘸豆干”和“饿势力”四个新生团队，每一个团队都获得满满的能量和喜悦！回想起来，能参与其中真是幸福满满！

三天的工作坊，禾计划创造了相聚的机会；梅子和黄励以“无为而为”把共学推到新的高潮。三次自由探索安排、三次不一样的溪南大寨的行走体验，推动并萌发“溪南的神明之路”。

和小婉同行，听她讲关于潮汕的建筑和习俗；和小周同行，听她讲述拜神的路线和经历；和姚远老师和欧子同行，听他们提出问题、讨论问题和思辨分析；和珠珠同行，她总是及时提供潮汕其他地区的不同习俗，不断拓宽探索的维度……三天里，我逛了三次溪南大寨，和不同的伙伴结伴，收获不一样的视角和感受。

《溪南共学小作文》

——黄寅（禾计划协作者）

不知道什么时候“共学”二字一下子就变得很流行，什么都称之为共学，我记得我问过梅子她理解的“共学”，梅子当时说“大概是共同学习、共同成长吧”。我觉得这次溪南共学特别好好地丰富了我们“共学”二字的理解。

一、每个人都机会表达：记得在邀请大家分享每个团队自己经验的时候，小婉提出来不用PPT，因为不希望大家的关注点在那面墙上，而忽略了讲故事的人。所以最后每个团队的经验分享几乎变成了全员分享，虽然我每次都很想好好把握时间，但是都不忍心打断。例如听到览表的姑娘们谈起对口述史的感受，听到欧子谈到对团队的陪伴，然后每一位团队成员都给她回应。感觉最后的经验分享其实变成了团队的对

话。

二、参与和规则：共学很重要是确认谁是学习的主体，作为主体就有权利也有义务为自己的学习负责以及做决定。很高兴这次的现场工作团队除了主办方以外，还邀请了小竹、珠珠和小龙，三位伙伴一起参与了流程的调整和设计，每天大家一起开会到很晚，也是大家提出来应该让每个团队都有承担，所以每次的唤醒都由大家贡献，后勤工作也是览表团队和溪南团队一起负责的。在最后复盘的时候，有伙伴提出来如果还有下一次应该再多邀请一些伙伴进入工作小组，共同讨论和决定我们的设计和安排，这会是很大胆又足够开放的想法。

三、互相看见，相互学习：对协作者来说，参与式的工作坊有一些很重要的信念，其中之一是相信每一位参加者都有丰富的经验和知识，协作者的工作是让每个人都有机会贡献，以此获得价值感，贡献自己的同时也看到他人，并从团队中得到知识或者力量。在我们最后一天邀请每个团队谈到对这次共学的收获时，几乎有一半以上的收获和感受都来源于同伴，例如有提到看到安娜和梅子是如何与别人对话，例如从珠珠那里收获力量，例如借鉴到小鸡变凤凰的游戏，以及从游戏怎么带出讨论。这次我们创造了不同的组合让大家充分看见，有随机的分组，有在机构处于同样角色的伙伴的分组，最后有把大家放回到自己机构的分组。不知道这些组合有没有让每个人都有机会被看见和被倾听，但是不可否认每个人都有机会被肯定。共学结束的那几天，每天都有机会读不同朋友的小作文，这些文字总能唤起我对这位伙伴的回忆。感觉透过这次共学一下让我在千里之外的广东地区拥有了一群性格各异的朋友，同时也对潮汕文化开始有了更多好奇。

这次共学让我也充满价值感，大家的积极反馈，顶着大太阳出去调查，去做新的尝试，打开自己也克制自己，大家对自己的家乡和文化充满自信，愿意为了这些自信去努力，这让我看到自组织的生命力，让我想起初到溪南，在图书馆楼顶看到的，天黑前埋在古村小巷里那最后一缕霞光。

6 长期的陪伴

主要回应的需求：责任感，人脉，认可，看见和聆听

除了上述五种“事件性”的支持手段，在禾计划项目中，贯穿全程的日常长期陪伴也很重要，是不可替代的支持手段。

频繁的聊天、互访和聚会能营造一种“共同体”的感受，使伙伴们感觉自己被理解、被关心、被认可，感到自己的行动和理想不孤单，从而获得更多的能量去继续开展实践行动。同时，我们也与一些“落选”的伙伴保持联系，将其“编织”到禾计划的支持网络中，共同陪伴。这种长期陪伴要求项目官员要有意愿、有意识、有耐心地主动去做关系建立、沟通倾听。

与伙伴的互动，不仅在上班时间开展，平时交流的话题也不限于项目执行本身。有禾计划自组织伙伴就曾谈到，禾计划与其他的基金会资助计划最大的不同在于，在得到资助的同时，能够深入地认识志同道合的小伙伴，彼此看见并与之建立持续的关系，在禾计划搭建的关系网络中能够感到自己是被联结的一环，看到彼此呼应的心声，并且学会在开展实践行动的同时也要“关照自己”。项目官员时常反思，与伙伴的关系是否平等。因为只有平等开放的伙伴关系，才可能带来真正长久的陪伴与支持。

而在整个项目操作过程中，基金会需要在机构层面、部门层面对项目官员的工作状态、项目困难和个人成长保持关注，及时给予支持。尤其在部门层面，部门负责人除了每周与禾计划项目官员进行常态化的沟通会以外，也会在项目资源、学习机会、个人困惑等方面为项目官员更好地推动项目目标提供帮助。

自组织培训支持工作行动简表¹²

做什么	回应什么需求	行动要点
接触与走访	认可 看见 聆听	“滚雪球”式地搭建网络； 不是“挖出来”，而是“走进去”。
主办小型活动 (如读书会、讲座 和工作坊)	人脉 团队关系的提升 外部性及公共意义的觉察	关系的深化和延续； 不同组织之间的沟通与认识； 为日后的支持工作创造入口。
小额资金资助	时间 资金 认可	资金支持不一定是整个项目的核心，避免扑灭行动者的内在动力，需要配合其他工作方法同时进行； 不同类型的自组织对资助需求不同，要匹配不同的资助策略； 财务工作的繁琐性对工作人员和伙伴产生消耗，要注意匹配足够的人力资源去处理。
协作团队的支持	责任感 看见和聆听 团队关系的提升	留意到协作者可以扮演的多元角色和他们的多重来源。
学习培训	责任感 人脉 认可 看见和聆听 团队关系的提升 外部性及公共意义的觉察	在共学活动的设计中兼顾“脑”、“心”、“手”三个方面； 适时提供针对项目执行的技术性学习培训。
长期的陪伴 (如聊天、互访与 聚会)	责任感 人脉 认可 看见和聆听	对自组织的陪伴有赖于项目官员有意愿、有意识、有耐心地主动去建立关系，做到沟通倾听、平等对待； 要看见项目官员在情感劳动上的付出，并给予机构层面的共识支持。

12 表格来源于《不计划项目评估报告》。



1 执行团队的搭建与组成

与一般的资助项目一样，主要负责禾计划日常执行的团队包括一名一线项目官员和一名部门负责人。部门负责人同时需要兼顾多个项目的管理工作，项目官员主要执行该项目的具体工作。但在这个过程中，项目官员会保持与基金会相关同事的横向连接，同时邀请多名外部协作者或伙伴深度参与项目共学设计及评审工作，以达成项目执行的同时，卷入不同层次人群参与、共同生成经验的目的。

除了人力配置要匹配以外，项目团队价值观的一致性也是重要的考虑因素。自组织支持与培育项目是一类具有价值倡导意义的项目，我们认为，团队内部（包括邀请来的外部协作者）要具有相似的价值观，保证价值传递的一致性和及时性。另外，保持开放和尊重的氛围也尤为重要。

2 工作团队调研走访时需学习的调研方法

在准备开展调研走访前，项目官员担心自己不掌握专业的社会学或人类学调研方法，焦虑于自己无法完成有价值的调研。但是，几次走访下来，我们觉得，保持一颗开放、好奇、学习、尊重、平等相待的心更为重要。因为我们的目标不是将调研成果写成学术化的“调研报告”，而是灵活、真诚地将每一次调研走访的观察、感想书写下来，及时在团队内部交流讨论，对团队内部积累项目共识所起的作用更大。

3 项目评审团队的邀请与组成

第一轮禾计划的项目评审团队由禾计划项目执行团队、协作者及项目顾问组成。在第二轮评审中，我们邀请了两轮第一轮入选的自组织伙伴加入。评审看重评审团伙伴的知识和经验。评审内容包括申请者提交的材料和调研走访期间的接触和了解。

1 如何理解自组织不同的“发展”目标？

促进自组织“成长”或“发展”是我们熟悉的说法。但到底什么才是自组织“成长”或“发展”的目标呢？这是我们在项目过程中反复思考的问题。

自组织的发展和成长目标可以十分多元。因为它是因回应自身所处的社群或社区的需求而出现，而其自身的生命状态或者社区的情况也一直在变化中，每个阶段有每个阶段的不同需求。因此，自组织有起有落、有聚有散很正常。

在我们的理解中，自组织可能会出现以下的几种“发展”路径：

（1）长期运作，团队规模和组织方式比较稳定，团队关系随着共事时间和实践经历增加变得更加紧密，内部协商意识和实践行动质量不断提升；

（2）团队规模适当扩大，吸引了更多的市民参与和支持，其行动与实践所涉及的议题在社会中的能见度越来越高，其希望处理的社会问题得到一定程度的改善；

（3）自组织与自组织之间能够形成跨组织的联结与合作，能够以交叉议题、互相协作、共同推动的方式开展实践行动，形成跨组织的互动与支持网络。

（4）成员因为自身情况的改变而退出了自组织，或者因为社群情况的改变而导致自组织解散，但是其原自组织成员能够流转到其他自组织，或者发起新的自组织，保持原有的价值观开展实践行动；

（5）现有的实践行动有走向“专业化”的需要，选择将自组织逐渐向专业机构转型，并且参与者的参与逐渐走向职业化。

以上这些可能路径也并不是非此即彼。我们不能生搬硬套一个单一的目标来看待自组织的“成长”或“发展”过程，应该尽可能地帮助自组织伙伴认识和梳理自身的内在驱动力，支持他们选择最适合自己的路径。

2 自组织伙伴在结项时未能达到目标怎么办？

第一期（两轮）禾计划一共资助了 8 个自组织或具有自组织色彩的社会组织，但我们给予支持的自组织不只 8 个。对于“落选”的自组织伙伴，我们仍保持接触、联系和互动，邀请对方参加禾计划其他板块的活动；对于在走访调研过程中接触到并互相认可、但错过本期招募的自组织伙伴，我们会邀请其参加禾计划的各类活动。

禾计划一期支持自组织支持名单

资助批次	组织名称	所在社区	主要议题类型
第一轮	中山火星站阅读推广	中山市小榄镇	社区教育 传统文化
	口述莞城	东莞市莞城区	文化保育
	学思口述史	佛山市沙塘、莺岗社区	文化保育
	览表图书室	揭阳市览表村，乡村	乡村教育
	溪南图书室	普宁市溪南村，乡村	乡村教育 传统文化
第二轮	乐行驷马涌巡河志愿服务队	广州市荔湾区彩虹街	河流（环境）保护
	乐明村农民综合协会	广州市从化区乐明村，乡村	垃圾分类环境保护
	仙娘溪村汇耕田	广州市从化区仙娘溪村，乡村	生态种植环境保护

相比于“给出了多少钱”、“资助了多少个项目”，我们更在乎的是要以合适的方法与自组织伙伴们建立积极的关系。

我们对未能完成计划或完成程度不高的情况进行分析，针对具体情况采取应对措施，保持对自组织的陪伴和支持。

（1）2020 年突如其来的疫情打断了许多自组织伙伴原计划的项目节奏。我们为受影响的自组织办理延期结项的相关工作，鼓励自组织伙伴在疫情得到控制后继续开展行动。

（2）部分自组织把禾计划当作传统型项目来申请和看待，对禾计划这种带着新的工作理念和新的工作手法开展的探索型项目不熟悉。

例如，某自组织在申请时并没有申报其最具有内在驱动力的项目方向，而是出于与其他项目资源整合、听从专家的意见等需求考虑进行项目申报。因此，当这一自组织的其他项目发生变动无法按预期推进时，推进不计划项目的动力也连带消失。

面对这一情况，我们将评估的重点放在“改变的过程有没有开启和发生”的过程性效果之上，而非放在“原定的项目目标有没有完成”这一目标性效果之上，将焦点放在“人的提升改变”而非“项目的指标完成”之上，深入理解自组织伙伴的需求和转变，鼓励对方探索促使改变发生的真正动力源泉。

（3）自组织不容易在项目期限内完成资金的使用而导致多次申请项目延期。分析具体原因总结如下：

- ①自组织在社区开展实践，不容易花（项目）钱；
- ②自组织不擅长花（项目）钱；
- ③自组织的行动存在不确认性，而项目内容更改会带来预算的反复修改；
- ④自组织的报销操作不规范，不熟悉财务语言，与基金会财务沟通效率低；
- ⑤对村民来说，用生计以外的时间去（花钱）推动公共服务尤为困难。

（4）从项目完成度来看，禾计划所支持的个人行动者相比于团队而言较弱，13位行动者只有9位完成结项，通过资助形成的关系浓度也不如团队资助模块下的情况好。这其中有项目工作存在一些先天性不足的问题原因，譬如接受资助的个人行动者来源单一、个人资助的财务合规流程比想象中要复杂，大大增加了项目官员在财务对接上的工作量，无法充分支持个人成长等问题。

这促使我们反思，在支持和培育自组织的项目中，另外去资助个人行动者的必要性。譬如，我们强调自组织的自发性和内在动力，但在自组织还没形成合力的情况下就开始介入资助，是否有“拔苗助长”之嫌，不利于自组织探索自己的内部动力来源。

关于个人支持部分，需要检讨的是，在对外招募时，项目团队对筛选、评审、沟通等工作的管理成本没有充分预估，导致大量的申请者涌入时，工作效率低，给工作人员和申请者带来不好的体验感；再者，禾计划项目一开始并未将这些个人的学习纳入工作目标，尽管过程中有尝试邀约一些个人行动者参与禾计划的走访交流，但只有两位有参与，其他个人行动者未能融入禾计划的自组织共学网络中。

（5）作为探索型项目，禾计划的目标预设、项目流程和项目要求设计存在不够合理（譬如“小额资金资助”的财务要求）的地方，导致伙伴对项目目标的设定和执行有所偏差。我们需要在充分总结经验的基础上，改进沟通方式，细化项目操作指引，促进项目流程和项目目标朝着更合理的方向调整，为自组织提供更具包容性的发展空间。

3 自组织资助中的财务难点

经历两轮项目，我们对自组织资助过程的财务工作难点有了较深刻的体会和把握。自组织的伙伴通常以业余身份参与实践行动，大多数没有接受过公益项目资助方面的培训。部分申请者在社区开展了活动，但无法提供有效票据实现财务报销。我们了解到的现实情况有这些：

①个人在社区开展行动，本来就不需要花多少钱。活动使用的往往是公共空间；

②购买一些活动物料时，社区店通常只有收据，无法提供发票。即使有发票，按财务规范，伙伴还要提供相关的证明，包括结算清单、明细单、小票、附件等凭证才能进行报销。例如，采购活动物料需要店里提供小票清单、用餐需要点菜明细单、交通需要行程明细单、租车超过 1000 元则需要租车合同、住宿需要旅店提供入住清单、超过 3000 元的购物需要三方报价、发放顾问或志愿者劳务需要提供劳务合同和个人增值税发票、报销票据（如车票、打印票等）都需在票据背面注明日期、经手人、目的等等；

③自组织不习惯按项目预算支出资金，往往是先把事情做完，在报销时才知道已经超出细项预算，导致多次调整预算等等。

财务规范上的沟通和处理给自组织伙伴、项目官员和基金会财务人员都带来极大的挑战。项目官员需要投入大量时间和精力支持自组织伙伴的财务和项目汇报工作，协调自组织和基金会财务人员的对接。伙伴们也认为，这些被占用的精力本来可以被投入在其他事情上面。在禾计划的中期评估中，报销环节（财务拨款环节）被认为是禾计划项目中互动体验感最低的一环。曾有申请者希望禾能够以奖学金的形式予其发放该笔资金，但最终由于不符合禾计划的项目逻辑而放弃。

为此，项目官员有以下思考：

①草根自组织，类似于公益“个体户”。当我们对自组织进行资金支持的时候，他们财务操作不规范，很难符合基金会的要求是现状。然而，对于这些“个体户”而言，进行报销实务训练的必要性有多大，值得反思。不排除个别生活者团体有组织发展的需求，或者禾希望将之培养成为长远合作的节点组织，通过财务训练以达成伙伴在财务规范上的能力建设，这是可行的。但大多数的自组织不一定要往组织化发展，更不必要发展成一个注册的 NGO 实体，学习规范的财务实操，对自组织来说缺乏需求动机。

②在项目执行过程和结项财务评估中，项目官员根据自组织伙伴提交的票据真实性来核验活动的真实性。然而，从目标导向来看，这种核验方式对小额支持项目来说是否有必要？是不是应该用行动来体现项目目标的达成情况而不是票据？首先，以票据体现项目的真实性，执行人力成本非常高；再者，伙伴为了满足合规（发票）报销的项目要求，放弃本来可以在本地社区进行的低成本采购，“被迫”去商铺或网络平台购买，这是否有悖于项目支持本地社区发展的理念？

③与此同时，禾计划团队要尽量配备充足的财务人手，以便能够及时解答、响应和处理项目执行过程中出现的财务问题。同时，给项目官员提前做好财务方面的培训，从而分担财务专职工作人员的负担。

如果为了节省项目官员在执行小额财务管理的投入，也可以通过委托第三方财务公司（或注册实体）来操作。但项目也需要为这个工作量的转移付出相应的成本（据了解，按财务公司管理费的收费标准，两年的项目管理费预计达 20%）。我们还可以根据小组自身发展的需求，必要时组织一些财务（实务）知识培训给一些有学习需求的伙伴骨干。

我们认为，如何看待“资源”，接受什么资源，如何支配资源，未来如何让资源可持续等这些都是一个自组织（哪怕是对于一个因项目而走在一起的临时自组织）需要面对的课题。禾计划期待能通过一笔小额资金的花费，去促进一个小组学习参与式讨论，锻炼内部协商机制，培养团体或小组的成长。这是我们投入小额支持的关键目标。

4 关于小额支持的反思

在这个过程中，我们也多次对“小额”进行讨论，譬如：

①小额资金支持的额度是如何计算出来的？这个额度是否有科学的考量？面向目标群体，是应该一刀切，还是根据不同团队的状态去发放不同额度的资助金？这个点考验基金会是否能考虑到行动者本身的处境。

②我们是要让伙伴为了花钱而花钱吗？还是根据他们自己的情况来？对于“不太会花钱”的团队，给5000元和1.5万元资助金，项目推动的效果其实是不是一样的？因为在实际操作中，为了花掉1.5万元的小额资助金，双方可能要投入更多的精力和时间。我们需要谨慎项目化运作有可能会给（公益）推动的事情和价值本身带来违和的效果，避免造成“花钱是被期待的”的效果，因为催生社区花钱的需求不是项目的目标。

③如果伙伴真的没有办法花出去钱，会意味着项目失败吗？回到项目评估，我们认为怎样才能达成了项目目标？我们应该怎么根据社区的现实需求、项目目标和伙伴的程度及状态，来匹配工作方法和投入的资源？

④虽然相比传统资助项目，禾计划资助的资金量确实非常“小”，但我们仍然需要小心运用“资助”这个方法。资助的资金背后带有一定的意志，并且“资助”二字尤其容易造成自组织伙伴对基金会的仰视。如果提供资金的一方处于高处，就与项目本身的价值观和理念相悖。项目官员需要去平衡资助与被资助之间的权力关系。

至于如何定义小额，或许需要在行业层面，和众多探索自组织培育的行业伙伴共同讨论。

5 自组织形态多元给项目工作带来的挑战

由于项目主要目标对象为非职业化、非专业化的生活者团体，组织形态也非常多元。项目从申请甄选与确认、报销与拨款、痕迹资料管理、过程沟通等方面的实际成本比预期要高。禾计划自组织中有“城”也有“乡”。其中4个组织是有注册主体的NGO，成员本身就是组织的工作人员，他们本质上是消耗组织的人力成本来跟进项目，并且对于项目也更有经验和逻辑。另外4个组织是纯粹的生活者市民组织，包括2个城市居民组织以及2个村民组织。这就意味着自组织成员本身都没有在组织内受薪，都是利用业余时间在社区做实践。并且也发现，村民以及城市中老年人，这些人群天然地离文字更远，也不习惯通过线上进行社群互动，要在项目期内参加相关课程的学习十分困难。这些给项目带来了挑战与考验。因此，在支持那些纯粹的市民或村民自组织时，项目官员要投入较多的时间和精力去跟进，这包括：花费下班时间沟通、跟进伙伴的行动内容、帮忙伙伴编写项目书和预算、向伙伴解释基金会的财务规定、辅导伙伴财务报销等。

回看来时路——我与禾计划

梅子

作者是禾计划第一期项目官员，现担任禾计划项目顾问。

《可持续社区力量——珠三角社区自组织培育探索》的编写历经 14 个多月的周折，竟然真的要发布了。从编写手册启动之初，我就被期待写一篇后记。不知为何这件事一直被耽搁。辛苦了编者对我的耐心等待和陪伴。

2019 年 3 月至 2021 年 7 月，作为项目跟进者，我完整经历了禾计划一期的整个项目周期。在我看来，这是一个带有浓重探索或试验性质的、项目周期内一直在变化的、甚至经常在下一步推翻前一步经验的、另类或非传统资助公益项目。一个如此“青涩”的项目，在第 1 个周期结束前后去做经验整理并对外发布，“手册”真正的意义是什么呢？我一度有些困惑。

如今，作为继续参与禾计划的工作者、行动者，我想就写写我自己，以及我与禾计划的关联吧。先说说我是谁、从哪里来。

我曾经是一个从粤西湛江老城区来到广州的七零后广漂青年，大学毕业后就留在广州工作。我的第一份工作是在一家央企下属的四星级酒店，在那里我经历过的工种有客房服务员实习生、前台服务员、大堂经理、行政秘书、办公室主任、人事经理……记忆最深刻的，是在毕业后的第四年，我被授权为法定代表人的代表，与一名被主管以严重违纪的名义开除的女服务员（外来务工者）打了一场耗时两年多的劳动纠纷官司。女工毫无悬念地输掉了官司。酒店高举胜利的旗帜向员工们发出警示，而我或多或少因此进入一个快速晋升的职业发展轨道——有专业背景的 HR 经理。

在经历 11 年的职场混沌和纠葛后，我终于确认自己无法适应并爱上那个“钢饭碗”。2008 年，我终于逃离了那个与我“三观不合”的单位和行业。

回归家庭后的我成为了全职主妇。这一当就是 11 年。大城市主妇们正常的社交活动勾不起我任何兴趣。期间，我参加过品类繁多的活动或课程，但很快又发现那些事情和参加者并不吸引我。终于，在 2017 年“正面管教”课认识的一个妈妈发起的读书会上，我先后与一些很另类的人和组织结缘，如微笑阅读、807 慢生活、香港绿脚丫的 Kenny 老师、PCD 的冯欣、叠家的黄励……

我仿佛是一个穿越了 20 余年时空的长途跋涉者，推开一扇又一扇的门，破圈而来，和另一个从未知晓的宇宙相遇。原来这里有那么多神奇的人们，在做着很多不一样的事情。大部分的事情，我连听都没有听说过。但那些事、那些人，对我来说，很新鲜、很吸引。原来我并不孤独。那段日子，我简直有些欣喜若狂。

2019年初，我在黄励的推荐下，以半职的身份加入了干禾的团队，两年后申请成为全职人员，今年1月离职并转为禾计划项目顾问。

跟进禾计划一期两年多，日常工作很繁琐，财务训练很密集，学习活动和会议很多。小额资助，尤其是自组织培育，在干禾，似乎没有太多实操经验可循。

作为公益小白，我刚拿到项目书的时候，连读都读不懂，只能摸着石头过河，一脚深一脚浅，尝试错误，摸爬滚打。

作为行动者，在这个项目支持者的支持下，我尝试在实践中定义禾计划这样一个另类资助项目。在此要感谢那些过往支持过禾计划成长的伙伴和协作者们，也感谢项目合作方提供了一个较宽松的探索空间。

回看来时路，我时常感到有点不可思议。刚开始我常在想：我何德何能可以支持、陪伴自组织成长呢？我究竟何处生来的勇气？我的动力从哪里来？偶尔我也会纳闷：基金会找一个公益素人，而且是职业断档了11年的全职妈妈来负责一个项目的执行，是不是太草率和冒险了？

2021年1月，禾计划接受了第三方团队做项目中期评估。记得在评估最后一天的反馈现场，郭虹老师向干禾管理层提问：“干禾选这样一名公益小白来做禾计划，是歪打正着呢？还是有意为之呢？”当时黄励回应：“当时有考虑到禾计划要跟进的是一些生活者团体，选择职业公益人难免太有职业规范和框架，所以想尝试选择更有生活者气息的‘妈妈’来跟进……”想必评估团队把他们的讶异，转化成评估报告里的一句观察——“项目人员自己本身，对于自己为何而来，在整个项目过程一直没有停止过内心的自我叩问……”

我既没有社会学和社会工作专业背景，没有社工经历，也没有项目管理经验，在跟进禾计划前也没有接受过资助专业工作者培训，对于自己是否具备基金会资助官员的基本素养总不太自信。但也许是出于“生活者”的直觉，我逐渐在实践中生成对于项目的理解，以及项目运作的哲学和逻辑。带着满腔热情进入社区奔跑，本能地把工作和生活相融合起来……这些几乎就是我与生俱来的能力。

对于项目书里的伙伴，我更关心的是，眼前TA是一个怎样的人？TA为什么要做这样的事情？TA的内动力是什么？

在支持伙伴的过程中，我经常被TA们的经历震撼和感染着。在城市之隅，在乡野之中，我看见行动者个人在特殊的社会结构性力场上，因求生存发展转而凝结成形态各异的团粒组织，生命力之顽强甚至倔强，无不绽放着异彩！行动者们的探寻似乎回应了我内在曾经无数次一闪而过的叛逆念头，以及我过往在黑暗中求索的内在世界。借助TA们的光芒，我观照自我，仔细回忆在TA们人生转折之瞬我身处何方，甚至不无遗憾地幻想，如果我那一年也遇到了那个讲座，那个空间，或者那个团体，我的人生轨迹会完全不同。

我仍记得，郭老师和大头（广州善导社会工作服务中心陈志君）在评估过程中对我进行了一次单独访谈。我当时情不自禁地讲述了一个很长的人生故事。郭老师听完感慨地说：“如果内地有类似社区大学这样的团体，那么像你这样的妈妈就会有更多找寻公益圈层的入口了。”

暮然发现，支持社区自组织发展，不正是在培育“社区大学”的土壤吗？

今年上半年，在周鹏老师带领的《社区发展通识课》上大家讨论到公益的价值。有伙伴说，公益就是要在微观单位（毛细血管）里做道场。还有伙伴说，公益通过行动转化意识，通过转化意识促成日常生活的变革。我想，社区自组织就是那个促发改变的毛细血管吧！念及此，不免有些心潮澎湃，尽管“路漫漫其修远兮”。

就在最近，在参与禾计划 2 期的工作中，我克服着“小我”，走近另一个陌生的人群——城中村的工友群体时，我的内心仍有疑惑：社区工作者的价值是什么？禾计划能为 TA 们提供什么支持？改变是如何发生的？作为生活者与工作者，我能否继续拓展成长的边界？

再次回看手册，一些过往的经验也许已经或者正在被推翻、迭代。行动者在实践场域中将重新生成新的知识。我认为，“手册”真正的意义，不是经验传递，而是为未来者或他者，提供了一个在行业里探讨另类资助的机缘吧！

2022 年 7 月



千禾社区基金会（简称“千禾”）是中国第一家以社区命名的基金会，由一群具有公益情怀的企业家和学者于 2009 年携手成立。千禾是首批获得广东省民政厅认定的慈善组织之一，并于 2017 年 7 月获得广东省民政厅颁发的 5A 级基金会的荣誉。

作为一家立足珠三角的社区基金会，千禾基于珠三角社区面临的生计、教育和环境问题，动员并联结基层政府、企业、基金会、慈善团体和研究机构等各界力量，持续开展社区服务、共建共享社区资源、打造社区文化，推动社区创新发展、合作与多元治理，进而建设公正、关爱和可持续发展的社会。



千禾社区基金会
Harmony Community Foundation



社区伙伴是一家在中国内地工作的社区发展机构，2001 年 5 月在香港由嘉道理基金会创办及资助（经由麦哥利夫人所管辖的基金部分）。嘉道理基金会成立于 1970 年，创办人贺理士·嘉道理爵士一直秉持“助人自助”的信念。2017 年 8 月，社区伙伴以环境保护部（现生态环境部）为业务主管单位，在北京市公安局登记，成立北京代表处。

社区伙伴没有任何宗教或政治背景，致力与社区一起探求人与人、人与大自然的和谐共存之道，学习和实践有尊严并可可持续的生活。在生物多样性保护、生态农耕、自然教育、环境保护与污染防治等领域，社区伙伴通过文化反思、培育社区协作者、搭建网络与平台等工作手法，激发社区内在动力，促进人和社区对可持续生活的理解，践行可持续生活。



社區伙伴
**Partnerships for
Community
Development**



文稿撰写 | 黄奕

编辑 | 黄励 卢喜兰 梅子

